

**Diskussionsgrundlage für
eine strategische Konzeption
für einen neuen
DSC Arminia Bielefeld**

Saison 2010/2011 bis Saison 2024/2025

1	Vorwort	4
2	Einführung.....	5
2.1	Die Situation im deutschen Spitzenfußball.....	5
2.2	Historie Arminias bis zur heutigen Situation.....	7
2.3	Verein und Satzung.....	9
2.3.1	Organe DSC Arminia Bielefeld GmbH & Co. KGaA.....	9
2.3.2	Organe DSC Arminia Bielefeld e.V.....	9
2.4	Aktuelle Finanzsituation (Stand Ende 2008).....	10
2.4.1	Erträge.....	10
2.4.2	Aufwendungen	10
3	Eckpunkte einer Konzeption für den DSC Arminia Bielefeld.....	12
3.1	Zielformulierung	12
	Kurzfristiges Ziel.....	12
	Mittelfristiges Ziel.....	12
3.2	Mittelbedarf zur Zielerreichung	13
3.3	Maßnahmen	14
3.3.1	Strukturen/ Sport	14
3.3.2	Finanzen.....	15
3.3.2.1	Kurzfristige Liquiditätssicherung (Update 03/10).....	15
3.3.2.1.1	Umschuldung.....	15
3.3.2.1.2	Auflegung eines Investmentfonds	15
3.3.2.2	Anschubfinanzierung durch Außenfinanzierung.....	16
3.3.2.2.1	Stille Beteiligung	17
3.3.2.2.2	Das Stiftungsmodell.....	18
3.3.2.2.3	Prolongation der Fan-Anleihe	20
3.3.2.3	Anschlussfinanzierung durch Innenfinanzierung	20
3.3.2.3.1	Ticketing.....	20
3.3.2.3.2	Mediale Einnahmequellen	20
3.3.2.3.3	Merchandising	20

3.3.2.3.4	Sponsoring.....	21
3.3.2.3.5	Transfererlöse.....	21
3.3.2.3.6	Vermarktung der Haupttribüne	21
3.3.3	Begleitende, weitere anzugehende Maßnahmen.....	21
3.3.3.1	Diverse Marketingmaßnahmen.....	21
3.3.3.2	Sponsorenbeirat	22
3.3.3.3	Mitglieder/ASC/Fans.....	22
3.3.3.4	Infrastruktur/Rahmenbedingungen	23
3.3.3.5	Medien/Presse/Öffentlichkeitsarbeit.....	24
3.3.3.6	Profiteam	24
3.3.3.7	Reserveteam.....	24
3.3.3.8	Nachwuchsmannschaften	25
3.3.3.9	Scouting.....	25
3.3.3.10	Frauenteam.....	25
3.3.3.11	Andere Abteilungen.....	25
4	Fazit.....	26

1 VORWORT

Im Folgenden wird die diskussionsfähige Ausarbeitung einer strategischen Konzeption für die nachhaltige Neuausrichtung des DSC Arminia Bielefeld vorgelegt. Zielsetzung dabei ist, den Ansprüchen bezüglich einer professionellen Partnerschaft zwischen Verein und Förderern gerecht zu werden.

Die Unterzeichner sind der Meinung, dass der DSC Arminia Bielefeld den Anspruch erheben sollte, nicht nur Mittelmaß, sondern dauerhaft erstklassig zu sein. Eben dieses Denken setzen viele Unternehmen in der Region zum Teil seit Jahrzehnten voraus und auch erfolgreich um.

Die Region Ostwestfalen-Lippe braucht diese Unternehmen wie auch den DSC Arminia Bielefeld. Keine andere Institution wie die Arminia verkörpert den Zusammenhalt, die Identität Ostwestfalens, und ist somit einerseits ein wichtiges regionales Kulturgut sowie zugleich auch Werbeträger Nummer eins für die Region.

Damit dieses dauerhaft auf dem von uns allen gewünschten erstklassigen Niveau bleiben kann, benötigen wir die Unterstützung der regionalen Wirtschaft. Die unserem Denken zugrunde liegenden Ideen möchten wir im Folgenden präsentieren. Zunächst geben wir einen kurzen Rückblick auf die Historie, stellen kurz die Strukturen des DSC Arminia Bielefeld dar und diskutieren die gegenwärtige Situation im deutschen Spitzenfußball aus unserer Sichtweise.

2 EINFÜHRUNG

2.1 DIE SITUATION IM DEUTSCHEN SPITZENFUßBALL

Der professionelle Fußballsport hat sich in den letzten beiden Dekaden nachhaltig gewandelt. Erhöhte Einnahmen durch eine Optimierung der TV-Vermarktung durch das Privatfernsehen sowie die Einführung des Pay-TV zu Beginn der neunziger Jahre haben die Strukturen und die Rahmenbedingungen extrem verändert.

Das Zuschauerinteresse in den Stadien hat sich seitdem verdoppelt und die öffentliche Wahrnehmung hat sich vervielfacht. Diese Aufmerksamkeit der Medien hat positive Veränderungen wie höhere Sponsoreneinnahmen, bessere Finanzierungsmöglichkeiten für Stadionneubauten sowie höhere Einnahmen durch die Steigerung der Besucherzahlen mit sich gebracht. Auch der Boom bei den Mitgliederzahlen wäre ohne die Medienpräsenz des Fußballs nicht denkbar gewesen.

Nachteilig hat sich der Einfluss des Fernsehens auf die Spielplangestaltung und auf die Chancengleichheit in den Profiligen ausgewirkt. Montagabendspiele oder Anstoßzeiten um 18.00 Uhr wochentags bzw. 13.00 Uhr werktags sind eher kundenunfreundlich und für Auswärtsfans kaum zumutbar. Noch gravierender ist aber der Einfluss durch die erhöhten Fernsehgelder. Nur durch diese ist es überhaupt attraktiv geworden, dass sich große Sponsoren wie VW, Audi oder Allianz in den heutigen Größenordnungen engagieren. Das bedeutet aber insbesondere für Traditionsvereine, dass der jahrzehntelange Vorteil hoher Zuschaueraufkommen erheblich eingeschränkt wurde. Heute sind die durch Besucher zu erzielenden Einnahmen bestenfalls noch eine dritte Säule neben Sponsoring- und Fernsehgeldeinnahmen. Dadurch resultiert aber ein weitgehender Ausschluss des Wettbewerbes. Die Bundesligatabelle ist heute im Prinzip manifestiert in vier relativ undurchlässigen Teilbereichen. (Dieses Phänomen ist auch in den anderen europäischen Topligen zu beobachten.) Es gibt vier oder fünf Vereine, die regelmäßig an der Champions-League teilnehmen, wobei Bayern München hier noch einmal eine Ausnahmestellung einnimmt. Die nächste Gruppe bilden wiederum vier oder fünf Vereine, die regelmäßig die Europa-League-Plätze als Saisonziel ausgeben und gelegentlich dieses dann auch erreichen. Die dritte Gruppe besteht aus vier Vereinen, die relativ gesichert die Klasse halten können, ohne aber realistische Chancen zu haben, im Klassement weiter nach oben zu kommen. Schließlich gibt es eine Gruppe von gut fünf Vereinen (inklusive der zwei bzw. drei jeweiligen Aufsteiger), die ausschließlich um den Klassenverbleib kämpfen. In dieser Gruppe befinden sich demnach naturgemäß die so genannten „Fahrstuhlmannschaften“, zu denen derzeit auch der DSC Arminia Bielefeld zu zählen ist.

Diese Nichtdurchlässigkeit der Bundesliga hat insbesondere für die ständig zwischen den Ligen wechselnden Vereinen erhebliche Auswirkungen. Mit jedem Abstieg verliert der betroffene Verein nachhaltig an Substanz. Das betrifft nicht nur den Profikader, sondern auch das direkte

Umfeld (Mitarbeiter, Marketing, Sponsoring, Jugendarbeit) wie auch entscheidend das indirekte Umfeld, die Fans und Mitglieder. Jeder Abstieg ist ungeheuer schmerzhaft und der Verein verliert dauerhaft zwischen 10 und 20% seiner bisherigen Stammesbesucher. Mit jedem Abstieg nimmt deshalb die Gefahr zu, dass das frühere „They never come back“ - trotz der auch für die zweite Liga geltenden Wettbewerbsverzerrung durch die Spreizung der Fernsehgelder - wieder zutrifft. Für Vereine wie 1860 München, Hansa Rostock, Karlsruher SC etc., wird es mit jedem weiteren Jahr in der zweiten Liga schwieriger, wieder zurückzukommen. Dieser Prozess wird noch dadurch unterstützt, dass es Vereine durch das oben erwähnte Großsponsoring in den Profibereich schaffen, die vorher niemand auf der Rechnung haben konnte (TSG 1899 Hoffenheim, VfL Wolfsburg oder demnächst der FC Augsburg, RB Leipzig und möglicherweise der FC Ingolstadt 04).

Ohne diese Entwicklung einer grundsätzlichen Bewertung unterziehen zu wollen, bedeutet dieses für den DSC Arminia Bielefeld folgendes: Will man nicht den langsamen, schleichenden Weg in die Drittklassigkeit gehen, muss es gelingen, den Verein langfristig in der Bundesliga zu etablieren. Das bedeutet aber, dass man den Bereich der bisherigen Rekordumsätze (zwischen 30 und 35 Millionen €) dauerhaft verdoppeln muss. Da die durch Zuschauereinnahmen zu erzielenden Erlöse aufgrund der limitierten Stadiengröße in Bielefeld nur im relativ kleinen Rahmen zu steigern sind, müssen die beiden anderen Säulen - Sponsoringerträge und Fernsehgelder - entsprechend ausgedehnt werden. Damit die Erlöse durch das TV gesteigert werden können, muss also zunächst einmal das Sponsoring erheblich ausgebaut werden, um über die dadurch zu erreichende Verstärkung der Mannschaft und der Verbesserung der Rahmenbedingungen (Trainerteam, Jugendkonzept, Scouting) sukzessive durch bessere Platzierungen höhere Fernseheinnahmen zu erzielen.

Dieser Ansatz erfordert für potentielle Investoren zwingend zweierlei: Erstens sollte es sich bei einem „förderfähigen“ Verein möglichst um einen so genannten „schlafenden Riesen“ handeln und zweitens sollte die Region eine entsprechende Wirtschafts- und Bevölkerungsstruktur (Alleinstellungsmerkmal des Vereins) besitzen. Beides ist beim DSC Arminia, der Stadt Bielefeld und der Region Ostwestfalen-Lippe (OWL) gegeben. Die Kritischen Arminen - und mit uns ein Großteil der Anhänger unseres Clubs - waren im Gegensatz zur Vereinsführung der letzten Jahre immer dieser Meinung und werden im Folgenden diese Ansicht begründen sowie einen Maßnahmenkatalog vorstellen, welcher zur Erreichung der aufgezeigten Ziele führen sollte.

2.2 HISTORIE ARMINIAS BIS ZUR HEUTIGEN SITUATION

Entgegen der landläufigen Meinung handelt es sich beim DSC Arminia Bielefeld um einen Traditionsverein mit einem Potential, das es absolut rechtfertigt, die Top Ten des Profifußballs in Deutschland anstreben zu wollen. Ähnlich wie viele Vereine in England (Preston, Burnley, etc.) gehörte der DSC Arminia bereits vor neunzig Jahren zur erweiterten Crème de la Crème des deutschen Fußballs. Bis auf eine Durststrecke in den Fünfziger Jahren war der DSC Arminia im westdeutschen Fußball immer eine Hausnummer – und das ohne umfassende Unterstützung der heimischen Wirtschaft, sondern immer getragen durch den unglaublichen Enthusiasmus seiner Anhänger. So hatte der DSC in der Saison 70/71 mit fast 24.000 Zuschauern im Schnitt bundesweit die zweitmeisten Besucher bei Heimspielen. Selbst der Bundesligaskandal konnte der Euphorie rund um die Alm nichts anhaben. In der neuen zweiten Liga Nord hatte der DSC fast immer die beste Zuschauerresonanz und wurde bei Auswärtsspielen in der Regel von mehreren Tausend Anhängern begleitet. Zu dieser Zeit hatten die selbst ernannten vermeintlichen Kultvereine der heutigen Zeit, der FC St. Pauli oder der FSV Mainz 05, bei Heimspielen in der Regel weniger Zuschauer als Arminia Fans auswärts mitbrachte. Auch der VfL Wolfsburg oder der SC Freiburg spielten damals zu Hause vor 2.000 Zuschauern.

Mitte der achtziger Jahre kam es dann zum Bruch. Während andere Vereine seit Jahren in den großen, modernisierten Arenen der WM 1974 spielen konnten (als bestes Beispiel mag der im Jahr 1972 mit Arminia abgestiegene und ebenso kurzfristig am Boden liegende BVB 09 aus Dortmund gelten), war die Alm mehr oder weniger baufällig und wurde sukzessive zurückgebaut. Trotz der sportlich erfolgreichen Zeit bis zum Jahr 1985 sank das Zuschauerinteresse, weil ständig die besten Spieler und Publikumsliebliche aus ökonomischen Gründen abgegeben werden mussten (Lienen, Stein, Geils, Eigenrauch, Helmer, etc.). Es kam wie es kommen musste, der Abstieg in die Drittklassigkeit. Und das ausgerechnet in einer Zeit, in der das aufkommende Privatfernsehen für eine bessere Vermarktung der „Ware Fußball“ und dadurch zu einem wahren Zuschauerboom in der Bundesliga geführt hat. Zu dieser Zeit erfolgreiche Vereine haben so in den 90er Jahren ihre Fanbasis ausbauen können. Arminia hat in der Region Ostwestfalen-Lippe hingegen zeitgleich in der Drittklassigkeit große Teile einer ganzen Fangeneration vor allem an Borussia Dortmund oder Schalke 04 verloren.

Dennoch blieb auch in den Jahren der Oberliga und Regionalliga eine treue Fanbasis der Arminia verbunden. Das Engagement zunächst eines federführenden Sponsors (Küchen-Pohl) zeigte dann ab dem Jahr 1994, was in der Region möglich ist und weckte den schlafenden Fußballriesen auf. Auf einmal wurde der Verein Arminia „Vielegeld“ genannt, die Bundesliga wurde im Rekordtempo erreicht, das Stadion erstmalig wieder modernisiert und ausgebaut. Das entscheidende Versäumnis in jener Zeit war, dass es nicht gelungen ist, zu diesem Zeitpunkt die ostwestfälische Wirtschaft in einer konzertierten Aktion hinter sich zu bringen. Im Gegenteil: Man redete sich klein, und war damit in dem oben aufgezeigten Fahrstuhl. Das trotzdem fünf Jahre Bundesliga am Stück gespielt werden konnte, zweimal das Pokalhalbfinale erreicht wurde und das Stadion und die Trainingsanlagen modernisiert werden konnten, nötigt angesichts der

damals anzutreffenden, wirtschaftlichen Bedingungen den handelnden Personen Respekt ab. Ohne die bedingungslose Unterstützung der Bielefelder Fans und deren Leidenschaft wäre aber auch dieses nicht möglich gewesen. Allerdings hatte die vom Verein einseitig zu schulternde Investition in infrastrukturelle Maßnahmen die Konsequenz, dass die sportliche Substanz nachhaltig vernachlässigt werden musste und folgerichtig 2009 der achte Bundesligaabstieg zu verzeichnen war.

In dieser Situation war es an der Zeit, etwas zu ändern, einen Umbruch zu wagen und durch die Ausgabe neuer Ziele eine Aufbruchstimmung zu erzeugen. Dafür und darum sind die Kritischen Arminen im Sommer 2009 angetreten. Es zeigte sich sehr rasch, dass unser Ansatz, „eine erstklassige Mannschaft für eine erstklassige Region mit erstklassigen Unternehmen und erstklassigen Menschen“, nicht nur die Fans, sondern auch eine hohe Übereinstimmung mit der Zielsetzung der ostwestfälische Wirtschaft besitzt. Zur Vollständigkeit und zur Erinnerung an die bisherigen Erfolge unserer Arminia seien kurz noch einmal ein paar Daten aufgerufen:

- 1905: Gründung als 1. Bielefelder Fußballklub Arminia
- 1908: Westfälischer Pokalsieger
- 1913: Westfalenmeister
- 1921-1927: Westfalenmeister
- 1922: Westdeutscher Meister, Viertelfinale Deutsche Meisterschaft
- 1923: Westdeutscher Meister, Vorrunde Deutsche Meisterschaft
- 1926: Umbenennung in DSC Arminia Bielefeld
- 1932: Westfälischer Pokalsieger
- 1933: Westfalenmeister
- 1966: Westdeutscher Pokalsieger
- 1970: 1. Aufstieg in die Bundesliga
- 1974: Westdeutscher Pokalsieger
- 1978: 2. Aufstieg in die Bundesliga
- 1980: 3. Aufstieg in die Bundesliga
- 1996: 4. Aufstieg in die Bundesliga
- 1999: 5. Aufstieg in die Bundesliga
- 2002: 6. Aufstieg in die Bundesliga
- 2004: 7. Aufstieg in die Bundesliga
- 2005: Erreichen des DFB-Pokalhalbfinales
- 2006: Erreichen des DFB-Pokalhalbfinales

2.3 VEREIN UND SATZUNG

Seit dem 1. Juli 2001 ist die Lizenzspielerabteilung des Vereins in die „DSC Arminia Bielefeld GmbH & Co. KGaA“ ausgegliedert. Der DSC Arminia Bielefeld e.V. ist der hundertprozentige Kommanditist dieser Gesellschaft. Komplementär ist die DSC Arminia Bielefeld Management GmbH, deren alleiniger Gesellschafter der Hauptverein ist.

2.3.1 ORGANE DSC ARMINIA BIELEFELD GMBH & CO. KGAA

- 1) Mitgliederversammlung
- 2) Vorstand (zwei Geschäftsführer)
- 3) Aufsichtsrat (aktuell neun Mitglieder)

2.3.2 ORGANE DSC ARMINIA BIELEFELD E.V.

- 1) Präsidium (fünf nach Arbeitsbereichen definierte Mitglieder)
- 2) Verwaltungsrat (fünf Mitglieder)
- 3) Ehrenrat (fünf Mitglieder)
- 4) Abteilungen (neun)
- 5) Mitgliederversammlung

2.4 AKTUELLE FINANZSITUATION (STAND ENDE 2008)

2.4.1 ERTRÄGE

	07/04- 12/04	2005	2006	2007	2008
Einnahmequelle	in Mio. €	in Mio. €	in Mio. €	in Mio. €	in Mio. €
	1. BL	1. BL	1. BL	1. BL	1. BL
Zuschauer	2,3	5,7	5	5	5
TV	6,1	13,7	16,8	17	16,5
Werbung/ Sponsoren	2,6	5,7	6,8	6,5	8,9
Transfererlöse	0	4	1,2	2,2	1,7
Gesamtumsatz	12	31,3	32,2	32,6	34,7
Jahresüberschuss nach Steuern	1,15	3,3	1,75	0,1	0,2

Quelle: Arminia Bielefeld

2.4.2 AUFWENDUNGEN

Der DSC Arminia hat aufgrund der Investitionen in das Stadion und das Trainingsgelände seinen finanziellen Spielraum unter den gegenwärtigen Bedingungen ausgereizt.

Zudem waren die letzten Geschäftsjahre dadurch geprägt, dass einem nahezu stagnierenden Umsatz stetig und kräftig steigende Aufwendungen gegenüber standen und auch heute noch stehen. So stieg der Umsatz im Zeitraum der letzten Jahre um ca. 10%, während z.B. die Aufwendungen für Personal / Spielbetrieb um ca. 50% auf ca. 16 Mio. € stiegen und dennoch in der Zeit der Erstligazugehörigkeit nur den Durchschnittswert der Gruppe von Vereinen im Bereich der Plätze 13-18 erreichten (s. Tabelle).

Durch den Abstieg im Sommer des Jahres 2009 ist die finanzielle Situation insgesamt noch schwieriger und damit herausfordernder geworden.

Tabelle: Aufwand im Durchschnitt pro Lizenznehmer in TSD €:

	Platz 1-6	Platz 7-12	Platz 13-18	BL-Durchschn.
Gesamt	149.056	74.898	31.185	85.046
Sonstige	34.639	18.724	6.370	19.911
Jugend/Amateur/LZ	4.361	2.423	1.374	2.720
Spielbetrieb	21.892	12.926	5.460	13.426
Transfer	21.144	8.248	2.667	10.687
Personal/Verwaltung	6.123	3.001	1.286	3.470
Personal/Spielbetrieb	60.896	29.575	14.029	34.833

Quelle: Bundesliga-Report 2009

Die in den Tabellen aufgezeigte Finanzsituation sowohl des DSC Arminia Bielefeld als auch die der ersten Bundesliga sowie deren abzusehende zukünftige Entwicklung lassen aus unserer Sicht nur eine Schlussfolgerung zu:

Um wieder erstklassig zu werden und dieses dauerhaft zu bleiben, muss die Einnahmeseite des Vereins massiv gestärkt werden.

3 ECKPUNKTE EINER KONZEPTION FÜR DEN DSC ARMINIA BIELEFELD

3.1 ZIELFORMULIERUNG

Kurzfristiges Ziel

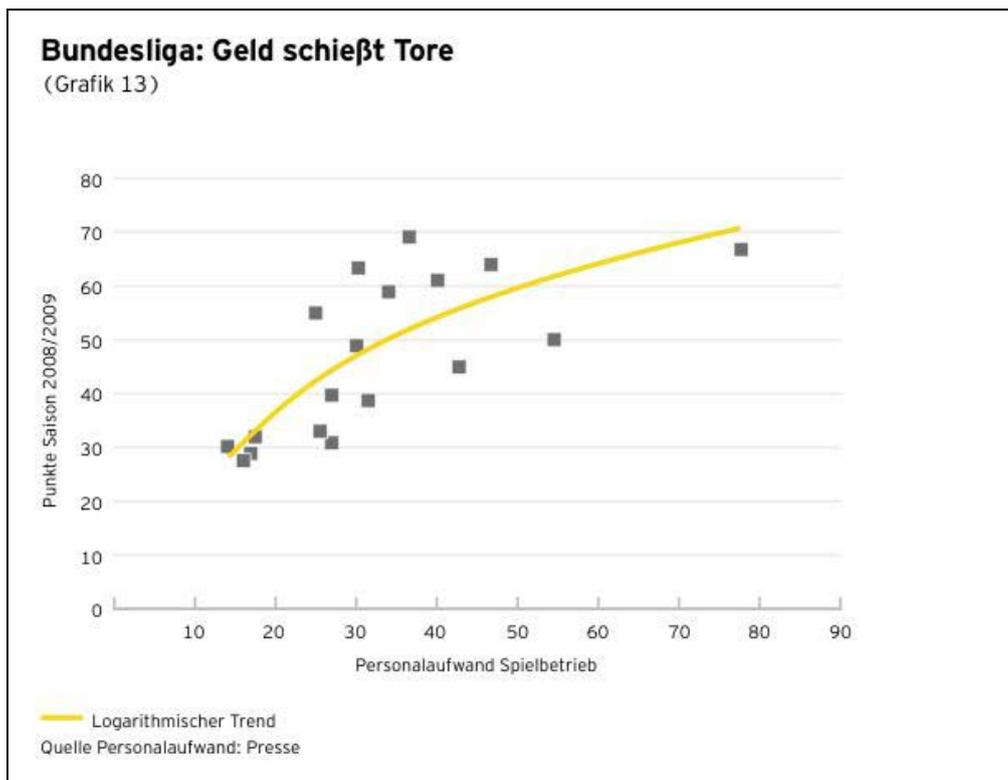
Wiederaufstieg in die 1. Bundesliga

Mittelfristiges Ziel

Dauerhafte Etablierung in der Bundesliga mit Vorstößen in internationale Wettbewerbe bei schließlich weitestgehend selbst tragender Finanzierung

3.2 MITTELBEDARF ZUR ZIELERREICHUNG

Die Ziele sind nur mit einer deutlichen Steigerung der Ausgaben für den Spielbetrieb erreichbar, denn der Benchmark zeigt, dass der Personalaufwand Spielbetrieb der Bundesligamannschaften hoch positiv mit der Punktezahl bzw. dem Tabellenplatz korreliert:



Quelle: Ernest&Young

Um sich entsprechend der Zielformulierung mittelfristig im Bereich Mittelfeldplatz der 1. Liga etablieren zu können, bedarf es momentan jährlicher Aufwendungen in Höhe von 40 bis 45 Mio. € für den Spielbetrieb bei einem Gesamtaufwand von 65 bis 70 Mio. €.

3.3 MAßNAHMEN

3.3.1 STRUKTUREN/ SPORT

Kurzfristige Umstrukturierung als Fortführung des im Jahr 2009 gestarteten Neuanfangs:

- Eventuelle Modifikation der gegenwärtigen Geschäftsführung in zukünftig drei Bereiche „Sport“, „Finanzen, Controlling“ und „Marketing, Sponsoring“.
- Es sollte überlegt werden, wie geeignete Vertreter den Aufsichtsrat verstärken und Arminia Bielefeld im Gegenzug durch diese personelle Unterstützung von der Kompetenz der Unternehmen und des sonstigen Umfeldes profitieren kann.
- Sichtbares Bekenntnis der Mitglieder des Präsidiums und anderer Organe des e.V. zu einem Neuanfang, um eine erneute und durchgreifende Aufbruchstimmung zu erzeugen.
- Mediale Begleitung dieses Neuanfangs, um einen Stimmungswechsel bei Sponsoren und Fans sowie im ganzen Vereinsumfeld zu erzeugen (Anschreiben der Mitglieder, Anzeigen, Presse- und Medien, Homepage etc.).
- Langfristig ausgerichtete Entwicklung eines Trainerstabes, mit dem die Zielsetzung einer nachhaltigen sportlichen Erneuerung (siehe unten) umsetzbar erscheint, und der je nach Format auch die sportliche Geschäftsführung übernehmen kann.
- Interne Aufarbeitung der tatsächlichen finanziellen Situation, um die Möglichkeiten festzustellen, inwieweit die Kaderzusammenstellung optimiert werden kann; ggf. kurzfristige Maßnahmen zur Verbesserung der finanziellen Situation.
- Umsetzung der neuen Kaderzusammenstellung mit der sportlichen Leitung im Hinblick auf die Ausrichtung, in allen Mannschaften des Vereins (von der F-Jugend bis zum Profi-Team) das gleiche offensiv ausgerichtete attraktive Spielsystem zu etablieren.
- Sichtung und Klärung arbeitsrechtlicher Fragen hinsichtlich der vorgefundenen Arbeitsverträge. Unter anderem die erneute Prüfung einer arbeitsrechtlich begründbaren Kündigung des freigestellten Geschäftsführers Herrn Roland Kentsch.
- Überprüfung und ggf. Anpassung des gegenwärtigen Mitarbeiterstammes.
- Überprüfung des Sportfive-Vertrages, ggf. Vertragsanpassung oder gemeinsame Erarbeitung einer neuen Marketingstrategie. Das für den DSC tätige Sportfive-Team ist in Bezug auf seine Eignung zu hinterfragen und ggf. zu optimieren.
- Prüfung der Umwandlung von Sitzplatzbereichen in Stehplätze.

3.3.2 FINANZEN

Neben der notwendigen kurzfristigen finanziellen Konsolidierung aufgrund der sehr hohen Investitionen in den Stadionausbau, des Bundesligaabstiegs sowie anderer Faktoren geht es um die Konzeption und Realisierung nachhaltiger Finanzmodelle.

Nur eine kräftige Anschubfinanzierung von Außen kann eine zukünftige erfolgreiche Anschlussfinanzierung von Innen begründen.

3.3.2.1 Kurzfristige Liquiditätssicherung (Update 03/10)

Update: Nach dem Bekanntwerden der finanziellen Situation des DSC Arminia Bielefeld Mitte Februar haben wir Maßnahmen zur kurzfristigen Sicherung der Liquidität ergänzt. Diese waren in der an die Gremien gegangenen Fassung noch nicht enthalten.

3.3.2.1.1 Umschuldung

Kurzfristig können nach der erfolgten derzeitigen Liquiditätssicherstellung für die Lizenzierung aus unserer Sicht zweierlei Maßnahmen getroffen werden. Erstens sollte mit den Stadionbau finanzierenden Banken hinsichtlich einer Umschuldung der Darlehen gesprochen werden. Zum Teil zahlt der DSC 6,9% Zinsen für die Hypothekendarlehen. Möglicherweise ist hier eine Halbierung der Zinslast zu erreichen, indem man die Verzinsung auf unter 4% drückt und die Laufzeit entsprechend verlängert, um auch die Tilgungszahlungen zu drücken.

3.3.2.1.2 Auflegung eines Investmentfonds

Falls eine Umschuldung nicht möglich sein sollte, wäre optional die Auflegung eines Investmentfonds denkbar. Hier sind zwei Modelle vorstellbar:

Zum einen könnte das Stadion lediglich als Sicherheit für ein so genanntes partiarisches Darlehen (Umsatz- oder Gewinnbeteiligung) dienen. Es werden Mittel in Höhe von 25 Mio. € (der aktuelle Wert des Stadions) in den Fonds eingesammelt und später entsprechend der Ligazugehörigkeit gestaffelt verzinst. Die Laufzeit beträgt 20-25 Jahre.

Arminia hätte längerfristige Verbindlichkeiten mit entsprechend niedrigeren jährlichen Belastungen, könnte in erfolgreichen sportlichen Zeiten Rücklagen bilden, wäre absolut bankenfrei und hätte vermutlich noch einen ansehnlichen Betrag zur Verfügung, um für die nächste Saison eine schlagkräftige Mannschaft aufzustellen. Die Frage ist, ob sich Anleger nur mit einer Sicherheitshinterlegung des Stadions zufrieden geben würden.

Als Alternative besteht die Möglichkeit, das Stadion in eine so genannte Besitzgesellschaft auszulagern. Diese Stadion GmbH & Co. KG würde dann von einer unabhängigen Verwaltungsgesellschaft geführt. Der Verein kann selbst Anteile erwerben (beispielsweise aus den derzeit gesperrten Festgeldkonten finanziert) und eine Rückkaufoption vereinbaren. Die Anteile an der Besitzgesellschaft könnten außerdem derart ausgegeben werden, dass lediglich ein gewisser Teil der Anteile (darunter der Teil, der vom Verein gehalten wird) mit Stimmrechten verbunden ist. Dadurch kann sich sichergestellt werden, dass kein anderer Teilhaber über das Stadion ohne Einwilligung des e.V. verfügen kann.

Bei diesem Modell sind bis zu 30 Mio. € für das Stadion zu erwarten. Verzinsung, Laufzeit, etc. würden genauso behandelt wie im vorherigen Modell. Es könnte auch noch eine Treuhandgesellschaft gegründet werden, die es ermöglicht, dass anonyme Geldgeber Teilhaber in dem Fonds werden können. Grundsätzlich zahlt die KGaA Pacht an die Besitzgesellschaft und kann dafür das Stadion nutzen.

In jedem Fall gehen die jährlichen Belastungen für die KGaA erheblich zurück, was den oben genannten Spielraum eröffnet. Grundsätzlich ist auch die Fanleihe in dieses Modell integrierbar, und die Stückelung beim Fonds könnte derart gestaltet werden (z.B. 1.000 €), dass auch jeder Fan seinen Teil am Stadion erwerben kann.

3.3.2.2 Anschubfinanzierung durch Außenfinanzierung

Es sind vielfältige Modelle zur externen Finanzierung eines professionellen Fußballklubs denkbar. Das Spektrum reicht dabei vom reinen Mäzenatentum (à la Jean Löring seinerzeit bei Fortuna Köln) bis hin zu einer Stiftungsfinanzierung (à la Dietmar Hopp derzeit bei der TSG 1899 Hoffenheim). Möglich sind aber auch Formen wie Sponsoring, Beteiligungsfinanzierung (derzeit sind bis zu 49,99% im deutschen Profifußball zugelassen), Anleihen oder gar Investmentfonds.

Hierbei beziehen die Verfasser die eindeutige Position, dass kein Sponsor oder Investor einseitig Kontrolle über den Gesamtverein gewinnen darf (strikte, satzungsgemäße Beibehaltung der 50+1 Regel) und dass auf keinen Fall finanzielle Risiken eingegangen werden dürfen, die den Verein zukünftig jeglichen Handlungsspielraum nehmen.

Das Sponsoring, insbesondere ohne werbliche Gegenleistung, stellt für den Verein die ideale Außenfinanzierung dar, weil zukünftig kein Rückfluss der liquiden Mittel erfolgt. Dem Umfang eines solchen Engagements sind jedoch durch vielfältige Faktoren enge Grenzen gesetzt. Insbesondere ist hier die Unternehmensphilosophie der vielfach traditionell inhabergeführten ostwestfälischen Unternehmen zu nennen.

Um eine für einen Jahresetat in Höhe von 65 Mio. € ausreichende Außenfinanzierung zu generieren müssen strategische Investorenmodelle herangezogen werden.

Für die Anschubfinanzierung als primäre Außenfinanzierung präferieren die Verfasser mezzanine Finanzierungsarten wie die Stille Beteiligung oder die Ausgabe von Genussscheinen, also Finanzierungsalternativen, die durch eigentumsähnliche Rechte, Langfristigkeit, aber auch höheres Risiko durch Nachrang gegenüber Fremdkapital geprägt sind.

Alle im Folgenden erörterten Modelle stellen sich dar vor dem Hintergrund der momentanen Finanzkrise. Diese wird zumindest indirekt auch Einfluss auf den Profi-Fußball haben. Zum einen wird die bislang nach oben offene Gehaltsspirale gekappt, was zu Kostenreduzierungen bei Gehältern, aber auch bei den Transferausgaben- und -erlösen führen wird. Zum anderen ist davon auszugehen, dass zumindest mittelfristig die Einnahmen durch Sponsoring für alle Vereine rückläufig sein werden. Die Entwicklung aus Fernsehvermarktungsverträgen bleibt abzuwarten, dürfte aber zumindest auf dem derzeitigen Niveau verharren, wohingegen bei den zuschauerfinanzierten Einnahmen mittelfristig eher mit einem leichten Rückgang zu rechnen ist.

Diese aufgezeigten Entwicklungsszenarien haben für den DSC Arminia zwei entscheidende Aspekte. Einerseits muss die Einnahmeseite verstärkt werden, um konkurrenzfähig zu bleiben. Andererseits bietet die Kappung des Finanzbedarfs an der Spitze des Fußballsports die Möglichkeit, mit einer einmalig hohen Investition nachhaltig und dauerhaft in die erweiterte Spitze, zumindest im nationalen Bereich, vorzustoßen.

Letzteres wird um so eher und auch wahrscheinlicher gelingen, je höher die Einnahmen sind, die gemäß der im Folgenden dargestellten Finanzmodelle generiert werden können. Allen Modellen ist zudem gemein, dass die Zahlungen der Partner nicht - wie beim Mäzenatentum oder Sponsoring - reine Zuschüsse sind, sondern Investitionen mit entsprechenden Renditemöglichkeiten darstellen oder es sich um dauerhafte Einlagen mit entsprechenden Steuerersparnismöglichkeiten handelt. Gerade angesichts der derzeitigen Wirtschaftssituation ist eine Abkehr von der „Fass-ohne-Boden-Mentalität“ durch sich alljährlich wiederholende Zuführungen zwingend angeraten.

3.3.2.2.1 Stille Beteiligung

Vorstellbar ist ein Gesamtdarlehen über 15 Jahre: Zwischen 50 Mio. € und 75 Mio. € (als Sicherheitsleistung des Vereins könnten das Stadion, die Transferrechte der neuen Spieler und/oder Anteile an der KGaA für die Dauer des Darlehens hinterlegt werden), verteilt in gleiche Tranchen auf die ersten drei Jahre der Zusammenarbeit (die ausführliche Modellrechnung befindet sich in einem gesonderten Papier). Der Investor erhält einen Sitz in der Geschäftsführung der KGaA (durch Beschluss des Aufsichtsrates). Mit einer Darlehenshöhe von 50 Mio. € kann sichergestellt werden, dauerhaft in der ersten Liga zu spielen, mit einer Darlehenshöhe von 75 Mio. € ist zu erreichen, nicht nur dauerhaft erstklassig zu bleiben, sondern auch gelegentlich international zu spielen. Nach 15 Jahren ist das Darlehen bei normalem Verlauf (average case) vollständig rückführbar.

Die Höhe der Rendite und der Ausfallwahrscheinlichkeit unterliegt jedoch je nach Modellvariante deutlichen Schwankungen.

3.3.2.2.2 Das Stiftungsmodell

Die Idee gestaltet sich vor dem Hintergrund, dass es zum einen vielen Firmen aufgrund Ihrer internen Marketingstrategie und/oder ihrer Firmenphilosophie nicht möglich ist, einen Profifußballverein direkt zu unterstützen. Zum anderen dürfte es aufgrund der gegenwärtigen gesamtwirtschaftlichen Situation eher darstellbar sein, in eine Stiftung zu investieren, in der das Kapital satzungsgemäß erhalten bleibt, und somit nicht Gefahr zu laufen, dass Gelder für inakzeptable Vertragsstrukturen verwandt werden oder dass die Mitarbeiterzufriedenheit sinkt, da zwar Mittel für laufendes Sponsoring vorhanden sind, nicht jedoch für etwaige Lohnerhöhungen.

Vorbild für diesen Ansatz sind viele andere Stiftungen (etwa die der Harvard University, die Bertelsmann-Stiftung oder die Dietmar-Hopp-Stiftung). Zunächst einmal soll Stiftungskapital lediglich für den e.V. eingeworben und mit diesem Kapital die „DSC Arminia Bielefeld e.V.“-Stiftung gegründet werden.

Dieses Modell hat den Vorteil, dass das Stiftungskapital nicht angetastet wird und die Investoren damit lediglich auf eigene Zinseinnahmen verzichten müssten, dafür aber als Entschädigung noch Steuervorteile genießen könnten. Weniger günstig an diesem Modell ist allerdings, dass der sportliche Aufholprozess nicht im gleichen Tempo wie im Modell der sog. Stillen Beteiligung vonstatten gehen kann. Allerdings sollte auch mit diesem Modell auf alle Fälle ein dauerhafter Verbleib in der ersten Liga sichergestellt sein, wenn das Stiftungskapital entsprechend hoch ist.

Auch das Stiftungsmodell kann zeitlich begrenzt werden. Durch den jährlichen Einbehalt von 1/10 der erzielten Zinsen beträgt die Kapitalreserve in diesem Modell immer mehr als das ursprüngliche Stiftungskapital, so dass dem ursprünglichen Stiftungsgeber noch eine nachträgliche, wenn auch geringfügige Verzinsung bleibt, die allerdings zu versteuern ist.

Der Zinsnachteil gegenüber üblichen Marktkonditionen wird durch die oben erwähnten Steuervorteile und das geringere Risiko eines Kapitalverlustes kompensiert.

3.3.2.2.2.1 Stiftung für den Jugendbereich

Diese hat als Zielsetzung die Förderung des Fußballsports als Teil der Kultur und wird sich vornehmlich der Förderung der Jugendarbeit, der Integrationsfähigkeit des Fußballsports und der Förderung der Kultur widmen.

Aus den Erträgen wird sukzessive die Jugendarbeit des Vereins gestärkt mit dem vordringlichen Hauptziel, eine offene Jugendfußballschule (allein mit einer solchen macht der FSV Frankfurt angeblich jedes Jahr 100.000 € Gewinn) sowie ein Fußballinternat mit assoziierter Gesamtschule zu unterhalten, das neben der fußballerischen die schulische Ausbildung sicherstellt. Darüber hinaus sollen renommierte Jugendtrainer gewonnen werden, die nachweislich in anderen Vereinen erfolgreich gearbeitet haben. Letztlich führt dieses Modell langfristig zu Gewinnen, da nach dem Gesetz der großen Zahl dann auch bei Arminia Bielefeld Talente entwickelt werden, die eine sportliche Bedeutung und somit einen hohen Marktwert besitzen, um entweder durch sportlichen Aufschwung oder durch gesteigerte Transfererlöse die

in sie getätigten Investitionen mehr als zurückzuzahlen. Für die Erstellung weiterer Fußballplätze sollten namhafte Anbieter kontaktiert werden, beispielsweise die britische Firma Soccerworld, welche bei entsprechender Grundanpachtung von Flächen durch den Verein die Investition in die Infrastruktur vornehmen würden.

Weiterhin setzt sich die Stiftung zum Ziel, die Abteilung Arminis verstärkt zu unterstützen, um dadurch die Integrationskraft des Sports noch stärker nutzen zu können. Diese Maßnahmen sollen auch den anderen Abteilungen des Vereins zu Gute kommen.

Schließlich kann die Stiftung kulturelle Veranstaltungen in der Schüco-Arena (sofern dieses rechtlich aufgrund der Anwohnerproblematik möglich ist) unterstützen, wodurch die Auslastung des Stadions verbessert würde und weitere Einnahmen generiert werden können.

3.3.2.2.2 Mögliche Ausweitung auf den Profibereich

Sollte sich das Stiftungskapital wie gewünscht entwickeln, kann in einem weiteren Schritt die Aktivität der Stiftung auch auf den Profibereich des Vereins ausgedehnt werden, wobei hier Gemeinnützigkeits- und steuerliche Aspekte zu berücksichtigen sein werden. Vorbild ist hierbei die Dietmar-Hopp-Stiftung. Erste Finanzmodellrechnungen wurden bereits angefertigt, sind aber aufgrund der für die Verfasser derzeit nicht verfügbaren konkreten Finanzdaten nicht exakt modulierbar. In jedem Fall sollte es langfristig möglich sein, die oben dargestellten finanziellen und strukturellen Defizite zu den Top Ten der ersten Bundesliga weitgehend auszugleichen.

3.3.2.2.3 Vorgehensweise

Innerhalb von einem Jahr wird durch Zuführungen ein Stiftungskapital in Höhe von 20 bis zu 75 Mio. € angestrebt. Das Stiftungskapital bleibt unangetastet, die nach Abzug der durch die Stiftungsführung verursachten Kosten entstandenen Zinserträge werden zu 90% an den gemeinnützigen Verein DSC Arminia Bielefeld e.V. abgeführt. Damit wären die in die Stiftung einzubringenden Einlagen für den Investor steuerabzugsfähig. Der Verein könnte diese Einnahmen im Bereich der Jugendförderung und im Scouting einsetzen oder zur Tilgung der Stadionausbaukosten verwenden und dementsprechend der DSC Arminia Bielefeld KGaA entsprechend niedrigere Stadionmieten in Rechnung stellen.

3.3.2.2.4 Ertragspotential

Projektion Stiftungskapital 20 Millionen Euro

Mit dem Einsatz eines Stiftungskapitals von 20 Mio. € könnte bei einem durchschnittlichen Zinsertrag von 6% und nach Abzug der Kosten und des zehnpromzentigen Zinsanteils jährlich eine gut siebenstellige Summe in den Jugendbereich investiert werden. So sollte eine Annäherung zu den Spitzenteams der Liga sichergestellt werden können.

Projektion Stiftungskapital 50 Millionen Euro

Bei einem Stiftungskapital von 50 Mio. € könnte ausgehend von den gleichen Annahmen bezüglich Verzinsung und Abzügen mit einem jährlichen Zinsertrag in Höhe von ca. 2,5 Mio. € eines der modernsten Jugendförderungs- und Scoutingkonzepte Deutschlands realisiert werden.

Projektion Stiftungskapital 75 Millionen Euro

Bei einem Stiftungskapital von 75 Mio. € und gleichen Annahmen bezüglich Verzinsung und Abzügen würde die Stiftung jährlich 4,0 Mio. € vor Steuern an den DSC Arminia Bielefeld e.V. ausschütten können. Mit diesem Betrag wäre der Stadionausbau in wenigen Jahre finanziert, es gäbe rasch Spielraum für weitere Modernisierungen im Stadion und den Profispielbetrieb.

3.3.2.2.3 Prolongation der Fan-Anleihe

In den Bereich der Außenfinanzierung fällt auch der Beitrag der Mitglieder und der Fans des Vereins am Finanzierungskonzept. Die Verfasser sind der Überzeugung, dass die Prolongation der Fan-Anleihe in 2011 unter vollständiger Absicherung einen substantiellen und zugleich ausbaufähigen Teil des Maßnahmenpakets darstellt und den Schulterchluss aller an einer Weiterentwicklung des Vereins interessierten Gruppen unterstreicht.

3.3.2.3 Anschlussfinanzierung durch Innenfinanzierung

Die den dargestellten Modellen inhärente verbesserte Finanzsituation erklärt sich neben den durch den sportlichen Erfolg sichergestellten höheren Erlösen aus Fernsehgeldern auch durch die dann möglichen dauerhaft verbesserten Optionen der Innenfinanzierung des Vereins.

3.3.2.3.1 Ticketing

Das Ticketing ist unter Verwendung sehr offensiver Maßnahmen prioritär auf eine höhere Auslastung (Zielgröße >90%) des Stadions, ggf. auch zulasten der kurzfristigen Umsatzsteigerung, auszurichten.

Mittelfristiges Einnahmepotential: 6 Mio. €, nur schwach ausgeprägtes Steigerungspotential.

3.3.2.3.2 Mediale Einnahmequellen

Aufgrund der Kopplung der Fernsehgelder an den sportlichen Erfolg besteht hier entsprechend der formulierten sportlichen Ziele ein hohes Potential zur Einnahmesteigerung.

3.3.2.3.3 Merchandising

Sportlicher Erfolg führt auch in diesem Geschäftsfeld mittelbar zu einem größeren Kundenkreis. Daher besteht auch hier entsprechend der formulierten sportlichen Ziele ein hohes Potential zur

Einnahmesteigerung.

Mittelfristiges Einnahmepotential: 2 Mio. €, Steigerung ca. 1 Mio. €.

3.3.2.3.4 Sponsoring

Neben der weiter unten dargestellten grundsätzlichen Neuausrichtung gegenüber potentiellen Sponsoren sollten im Bereich des Sponsorings neue Anreizsysteme wie verbesserte Hospitality, vergünstigte Karten zur Weitergabe an Kunden, Mitarbeiter, Freundeskreis etc. angeboten werden.

3.3.2.3.5 Transfererlöse

Basierend auf dem Aufbau einer effizienteren Jugendarbeit sowie ergänzt durch ein zeitgemäßes Scouting ist eine Steigerung der Einnahme aus Transfererlösen absehbar.

Mittelfristiges Einnahmepotential: 2 Mio. € mit steigender Tendenz.

3.3.2.3.6 Vermarktung der Haupttribüne

Die vorhandenen, aber größtenteils ungenutzten Lounges, Logen und Büroräume können in strategischer Allianz mit einem erfahrenem Partner wie z.B. Bielefeld Marketing unabhängig von den Spieltagen als Schauplatz der ostwestfälischen Wirtschaft vermarktet werden, beispielsweise für Produktmessen, Kundenveranstaltungen, Meetings, Mitarbeiter-Events.

Mittelfristiges Einnahmepotential: 3 Mio. €, anschließend begrenztes Steigerungspotenzial.

3.3.3 BEGLEITENDE, WEITERE ANZUGEHENDE MAßNAHMEN

3.3.3.1 Diverse Marketingmaßnahmen

- Erstellung eines neuen, zeitgemäßen Marketingkonzeptes, das vor allem die Außendarstellung des Vereins und den Eventcharakter der Heimspiele zum Thema hat. (Ein entsprechendes Konzept kann bei Bedarf kurzfristig vorgelegt werden.)
- Relaunch der Homepage des Vereins bei gleichzeitiger Etablierung eines Ideenportals und Implementierung einer Online-Chronik auf der Homepage ab Mai (gesondertes Konzept liegt vor).
- Gleichzeitige Herausgabe eines 105-Jahre-Jubiläumsbandes (gesondertes Konzept liegt vor).
- Verkauf jeweils eines Heimspieles an die potentiellen neuen Sponsoren (um für die entscheidenden Spiele zum Aufstieg eine volle Alm zu haben).

- Vergabe von Auswärtsfahrten an jeweils einen Sponsor (Ziel: mindestens 3.000 Fans bei jedem Auswärtsspiel).
- Vermarktung eines T-Shirts; Vorderseite: „Wir kommen wieder – keine Frage“ und auf der Rückseite: „Ihr werdet uns nicht los. Schöne Grüße aus Bielefeld“;
- Relaunch der Halbvier; etc.

3.3.3.2 Sponsorenbeirat

Vorbereitung der Gründung eines Sponsorenbeirates, persönliche Gespräche durch Präsidium/KGaA mit hiesigen potentiellen Sponsoren und Förderern. Bezieht man alle relevanten Firmen ein, kommt man auf eine Zahl von weit mehr als einhundert in Frage kommender Unternehmen. Tenor: Für eine neue Arminia!! Hier sind zwei Varianten denkbar, Stiftungskapitalerhöhung (siehe oben) oder aber reines Sponsoring. Dieses ist jeweils von der Marketingentscheidung des betreffenden Unternehmens abhängig.

Neben der regionalen engeren Bindung des Vereins an die lokale Wirtschaft soll aber durch das neu ausgerichtete Präsidium auch verstärkt nach überregionalen, nationalen und internationalen Sponsoren gesucht werden, und zwar unabhängig von Sportfive, sofern es die Verträge mit dieser Unternehmung zulassen. Es ist durchaus vorstellbar, gerade wenn man die lokalen Weltunternehmen enger an den Verein binden kann, auch international interessanter zu werden und mittelfristig eine strategische Partnerschaft mit einem oder mehreren der einheimischen Global Player abschließen zu können. (Zu den Zielsetzungen einer strategischen Partnerschaft siehe ein gesondertes Papier.)

Schließlich sollte eine Unterstützerkampagne ähnlich der Mitgliederkampagne durchgeführt werden. Die Verfasser sind überzeugt, dass hier im Falle von Arminia Bielefeld ein ähnlich großes Potential wie beim rasanten Mitgliederzuchs schlummert. Mit örtlichen Touristikunternehmen könnten Veranstaltungen usw. etabliert werden. **Motto: Der Business-Arminen-Supporters-Club (BASC).**

3.3.3.3 Mitglieder/ASC/Fans

Die professionelle und überaus erfolgreiche Mitgliederkampagne der letzten Jahre soll fortgesetzt werden, damit der Verein eine Zahl von mindestens 15.000 Mitgliedern erreicht. Dieses stärkt zum einen die Bindung zum Verein auch in Krisenzeiten, macht zum anderen den Verein aber auch für potentielle Sponsoren interessanter. Nach unserer Einschätzung liegt das maximale Potential sogar bei einer Zahl von 25.000 Mitgliedern.

Ein Mitglied des Abteilungsvorstandes des ASC sollte, durch die Mitgliederversammlung des Gesamtvereins gewählt oder durch das Präsidium entsandt, im Aufsichtsrat der KGaA vertreten sein und bedingungslos von der Vereinsführung in seinem Bestreben unterstützt werden, ein

integratives und ein auf den Verein positiv ausstrahlendes Fan-Image zu erzeugen. Jede hier investierter Euro zahlt sich unseres Erachtens um ein Vielfaches aus.

Auch die Etablierung eines Mitgliederbeirates scheint ein sinnvolles Instrument darzustellen. Auswärtigen Fanclubs könnten durch gezieltes Sponsoring eines größeren regionalen Händlers gebrauchte Neunsitzer oder Busse zur Verfügung gestellt werden – alle mit der Aufschrift „DSC Arminia Bielefeld“ versehen. Denkbar ist hier die Region Rhein-Main, München/Stuttgart, Berlin, Rheinland und Hamburg. Die Werbewirksamkeit ist hierbei nicht zu unterschätzen. Insgesamt ist hierbei zu bedenken, dass mehr als 10% der Mitglieder des Vereins außerhalb der Region Ostwestfalen-Lippe leben.

3.3.3.4 Infrastruktur/Rahmenbedingungen

Hier sind insbesondere Maßnahmen einer sinnvollen Preisgestaltung anzuführen, damit die neue Haupttribüne entsprechend angenommen wird. Zudem muss, wie erwähnt, spätestens bei einem Aufstieg des Vereins in die erste Liga, das Stehplatzangebot erhöht werden. Hier bietet sich Block J baulich am Ehesten an. Die Umwandlung von Block J würde zudem zu einem Ausweichdruck auf der alten Haupttribüne führen und somit zwangsläufig auch die Nachfrage nach der neuen Haupttribüne stärken. Es gibt in der Region ein nicht unerhebliches Potential an aktuell finanzschwachen Besuchern, die sich keinen anderen Platz außer einem Stehplatz leisten können, sei es aus Altersgründen (z.B. Schüler) oder anderen persönlichen Lebensumständen. Auf alle Fälle handelt es sich dabei zum Teil um zahlungskräftige Kunden von morgen, die in der letzten Bundesligasaison häufig frustriert das Spiel nicht live im Stadion verfolgen konnten.

Zudem sollte unbedingt das Rahmenprogramm bei Heimspielen den Zeiterfordernissen angepasst werden. Dazu gehört eine weitere Professionalisierung und ggf. Erweiterung des Moderatorenteams, die Installation einer akustisch angemessenen Lautsprechanlage sowie ein abwechslungsreiches Vor- und Halbzeitprogramm. (Ein gesondertes Papier hierzu ist in Vorbereitung.)

Das Stadionumfeld muss kundenfreundlicher gestaltet werden. Insbesondere auf der alten Haupttribüne müssen die sanitären Bedingungen, die Versorgung mit Speisen und Getränken und das Merchandising-Angebot dem anderer Profivereine angeglichen werden. Die Lage (inkl. Zufahrt und Parkmöglichkeiten) von Fan-Shop und Geschäftsstelle/Ticket-Center muss überdacht werden.

Auf den Zugangswegen müssen Beleuchtung und Wegfestigkeit verbessert werden und bei der Stadt Bielefeld ein nochmaliger Versuch unternommen werden, dass zumindest für die Besucher der neuen Haupttribüne der alte Eingang Melancthonstraße (auch in Teilen oder zumindest beim Einlass) wieder geöffnet werden kann.

3.3.3.5 Medien/Presse/Öffentlichkeitsarbeit

Dieses Themenfeld ist in den letzten Jahren mehr als stiefmütterlich behandelt worden. Es sollte, wie bereits oben angesprochen, ein professioneller Marketingbeauftragter im Vorstand installiert werden, den ein aktiver Pressesprecher unterstützt, um gegenüber allen Unternehmen und Medien eine stringente Corporate-Identity-Strategie zu verfolgen. Alle Verantwortlichen im Verein halten sich ausnahmslos an diese Corporate Identity: „Arminia ist nicht klein, sondern Kult. Bielefeld gibt es, ist äußerst lebenswert und der siebtgrößte Wirtschaftsstandort in Deutschland.“ Das ist für den Verein zwingend notwendig, um sein „Graue-Maus“-Image abzulegen und besitzt überdies für die Region den Vorteil, dass er bundesweit ganz anders wahrgenommen wird. Gerade für die größeren Unternehmen der Region ist es wichtig, den Verein als weichen Standortfaktor positiv etabliert zu sehen, um auch dadurch leichter Führungs- und Fachkräfte für Bielefeld und die nähere Umgebung anwerben zu können.

Schließlich führt eine positive Imagekampagne automatisch zu einer größeren Akzeptanz des Vereins bei Sponsoren und Partnern.

3.3.3.6 Profiteam

Auch wenn hier zu sportlichen Aspekten nur am Rande Stellung bezogen werden soll, muss das zukünftige Profi-Team zunächst perspektivisch ausgerichtet werden. Es ist dabei nicht mit aller Gewalt eine sofortige Rückkehr in die erste Liga anzustreben. Unsere Vorstellung ist eher die, dass durch eine nachhaltige Strukturverbesserung sichergestellt werden muss, dass nach einem erneuten Aufstieg die Etablierung in der ersten Liga im nunmehr dritten Anlauf endgültig gelingt. Es ist aus unserer Sicht wichtiger, mit einem jungen, kompetenten Trainerstab mittelfristig ein Team aufzubauen, was für eine offensive Fußballstrategie steht. Dieses Motto muss dem Verein inhärent werden, unabhängig vom jeweiligen Trainer oder der jeweiligen Spielklasse oder der jeweiligen Mannschaft.

3.3.3.7 Reserveteam

Hier gelten weitgehend die Ausführungen zum Profiteam. Allerdings sollten kurzfristig Maßnahmen ergriffen werden, um das Reserveteam zumindest in der Regionalliga zu etablieren, damit die Investitionen im Jugendbereich konsequent bis zum Profiteam durchschlagen können und talentierte Spieler nach der A-Jugend nicht zu anderen Reserveteams von Profimannschaften abwandern.

3.3.3.8 Nachwuchsmannschaften

Die Konzeption hierzu ergibt sich aus den Ausführungen zum Stiftungsmodell im Jugendbereich. Zielstellung muss hier sein, nicht immer der schlechteste Bundesligist in den höchsten Spielklassen zu sein, sondern mindestens zu den ersten Vieren der Tabelle aufzuschließen. Dazu ist die oben dargestellte Professionalisierung des Jugendbereiches unabdingbar. Gestützt wird diese Maßnahme durch die positiven Imagekampagnen, so dass es zunehmend interessant sein dürfte, für den DSC Arminia Bielefeld zu spielen.

3.3.3.9 Scouting

Die Professionalisierung des Jugendbereiches macht nur Sinn, wenn man zumindest deutschlandweit, besser in Europa ein Scouting-System aufbaut. Durch die Einrichtung eines Fußballinternates kann man dann auch frühzeitig (ab der C-Jugend) Talente aus entfernten Regionen nach Bielefeld holen. Mit Hilfe der kooperierenden Wirtschaft ist es möglicherweise sogar machbar, die Eltern der Kinder durch Zuzug in die Region zu holen. Gerade in den strukturschwachen Regionen ist ein Scouting-System mit relativ wenigen Investitionskosten verbunden, da es überall fachkundige Privatiers und ehemalige Trainer gibt, die für eine solche Aufgabe, unabhängig von kleiner pekuniärer Entschädigung, dankbar wären. Innerhalb des Vereins sollte dann eine vereinseigene Fußball-Datenbank mit auf dem Markt bereits lange existierender Software implementiert werden, die sicherlich innerhalb der eigenen Mitarbeiterschaft gepflegt werden könnte.

3.3.3.10 Frauenteam

Ein erfolgreiches Frauenteam ist ein Aushängeschild für den Verein, kostenmäßig noch darstellbar und trägt zum positiven Gesamtbild des Vereins bei, von der Bindung und Integration einer weiteren Fangruppe an den Verein ganz zu schweigen.

3.3.3.11 Andere Abteilungen

Auch die anderen Abteilungen des Vereins sollten aktiv einbezogen werden, weil alle Mitglieder dieser Abteilungen auch Arminen sind und potentielle Zuschauer darstellen. Bei nicht ausreichender Begleitung durch den Verein besteht zudem die Gefahr einer negativen Stimmungsmache rund um Arminia.

4 FAZIT

Dieses Papier stellt eine erste diskussionsfähige Übersicht über die kurz- und mittelfristig anzugehenden Maßnahmen für den DSC Arminia Bielefeld dar. Es unterstreicht die Notwendigkeit, professionelle Voraussetzungen im Verein und seinem Umfeld zu schaffen und gibt einen Einblick in die Größenordnungen des Finanzbedarfs. Das Konzept bietet gehbare Finanzierungsmöglichkeiten an, die - basierend auf einer kräftigen, externen Anschlag- und gestärkten Innenfinanzierung - den Verein nachhaltig in die Lage versetzen, seine Potentiale auszuschöpfen. Dass die ausgegebenen Ziele erreicht werden, setzt dabei in allererster Linie den erfolgreichen und konsequenten Schulterschluss zwischen Verein, seinen Mitgliedern, den Sponsoren und der ostwestfälischen Wirtschaft voraus. Diese Win-Win-Situation wird dann dafür Sorge tragen, dass das Motto:

**Erstklassiger Fußball für erstklassige Menschen und erstklassige
Unternehmen in einer erstklassigen Region**

zukünftig immer den Tatsachen entspricht.

Die Kritischen Arminen - im Januar des Jahres 2010